

MARÍA DEL PINO

Presidenta de la Fundación Rafael del Pino

La Fundación Rafael del Pino ha cambiado la vida de más de 300 jóvenes españoles, a los que ha ayudado con sus becas de posgrado a estudiar en las mejores universidades y centros de investigación del mundo. Como Iñaki Berenguer, que tras su paso por el Massachusetts Institute of Technology (MIT) creó la empresa Pixable, una de las *start up* españolas de mayor éxito mundial. O Javier Oliván, que fue becario en Stanford y a quien Mark Zuckerberg ha confiado la estrategia internacional de Facebook. O Luis del Cañizo, creador de la empresa E-Doctus, que distribuye productos quirúrgicos y farmacéuticos por Internet.

Estos casos nos los cuenta, orgullosa, María del Pino. La hija mayor del empresario Rafael del Pino, fundador de Ferrovial, preside desde hace cinco años la fundación que lleva el nombre de su padre. Todo empezó un día de septiembre de 1999, cuando ella colaboraba como voluntaria en la Fundación Codespa de cooperación para el desarrollo. Recibió, por sorpresa, una llamada de su padre: «Quiero comer contigo». Y supe que algo pasaba, porque nosotros siempre comíamos juntos los do-

mingos y ese día no era domingo». Lo que María no sospechaba es que aquel almuerzo cambiaría su vida.

«Empezamos a comer y durante un rato largo él estuvo callado. Yo, expectante, también. Hasta que de repente me dijo: “María, por fin me he decidido. Quiero hacer una fundación y quiero que sea para contribuir a mejorar la formación de nuestros líderes”. Era una frase tan majestuosa y prometedora que pensé que sería el comienzo de un gran discurso. Pero dijo eso y se quedó callado. Sólo me miró, creo que para ver si le estaba entendiendo. Yo también me quedé callada y luego le pregunté: “Bueno... ¿Y qué quieres de mí? ¿Qué quieres que haga?”. Y respondió: “Quiero que me ayudes a poner patitas al proyecto”. Hablamos muy poco pero todo fue muy elocuente.» María recuerda aquello 13 años más tarde, sentada en uno de los sillones del emblemático palacete madrileño, sede de la fundación.

María sonríe cuando lo cuenta. Se sigue emocionando al recordar aquel día de septiembre en el que su padre la invitó a participar a hacer realidad su último gran sueño. «A punto de cumplir 80 años, en vez de pensar en retirarse, seguía con ganas de emprender proyectos nuevos y de cambiar el mundo.» Y quería cambiarlo ayudando a que los jóvenes con talento y espíritu de liderazgo tuvieran mejores oportunidades de formación de las que él encontró en sus comienzos. Cuando Rafael del Pino fundó su empresa en 1952 tenía 32 años y escasos medios. La primera oficina de Ferrovial estuvo en un ático prestado junto a la iglesia de Los Jerónimos. La compañía, que nació como empresa dedicada a las traviesas para Renfe, se había convertido, a su muerte en 2008, en líder internacional de infraestructuras con una plantilla de más de 100.000 empleados.

Pero el empresario quería dejar un legado que trascendiera las cifras. Para ello pidió aquel día ayuda a su hija mayor, que puede estar orgullosa del resultado. Desde entonces, la Fundación Rafael del Pino se ha convertido en poco más de una

década en un referente que cada año atrae a premios Nobel a impartir conferencias magistrales en su sede e impulsa la investigación, el conocimiento y el espíritu emprendedor. Se nota que la presidenta es de esas personas a las que les gusta estar en los fogones. No hay día que no pase por la sede de la fundación y dice que lo hace con la misma entrega que si estuviera al frente de una empresa. Ése es el espíritu con el que hay que liderarla, dice. Sólo que aquí la rentabilidad es cien por cien social.

¿Cómo «se le ponen patitas» a un proyecto así?

Acepté el reto con mucha ilusión y un poco de vértigo. Mi padre ya había cumplido para entonces 80 años y era muy impaciente, acostumbrado como estaba a que los resultados en la empresa se vieran rápidamente. Él quería llegar a ver la fundación en marcha y quería ver resultados. Y, como era muy pragmático, sabía que no le quedaba mucho tiempo. Lo primero que hizo después de aquella comida fue reunirnos a su mujer y a sus hijos para valorar cuál sería nuestro compromiso con el futuro de la fundación. Obtuvo una respuesta unánime de respaldo y compromiso; si no, conociéndole, sospecho que no hubiera seguido adelante a pesar de su entusiasmo y empuje.

Pensé que debía encontrar una persona ajena a los dos para que sacara lo mejor de él y nos ayudara a poner en marcha la fundación enseguida. Muchos fundadores tienen una bonita idea pero luego necesitan que les ayuden a concretarla con objetividad para convertirla en realidad. Le propusimos el trabajo a Amadeo Petitbó, expresidente del Tribunal de Defensa de la Competencia y catedrático de Economía Aplicada, que era un gran conocedor del mundo académico. Amadeo se incorporó como director de la fundación y los tres comenzamos a trabajar juntos en el proyecto. Amadeo ha sido una pieza fundamental desde el principio, aportando la estrategia que necesitábamos

para acometer los objetivos marcados por mi padre. Hemos tenido la suerte de contar con un excelente director y un pequeño y eficiente equipo muy profesional e identificado con los ideales de la fundación. Enseguida se constituyó un Patronato, no muy grande, de 12 personas, en el que además de mis padres, mis cuatro hermanos y yo, había cinco personas ajenas a la familia y de la máxima confianza del fundador. Aunque dejó reflejada en los Estatutos su voluntad de que al menos la mitad del Patronato fueran miembros de su familia, siempre valoró mucho la presencia de independientes en los órganos de gobierno, tanto en la empresa familiar como en la fundación. También se constituyó un Consejo Asesor, pequeño, de personalidades expertas en las áreas en las que quería actuar.

Tardamos más de un año en ponerlo todo en marcha porque nos llevó tiempo encontrar la sede. Como parte de la idea fundacional también era contribuir a preservar el patrimonio, cuando se presentó la ocasión de adquirir este palacete y rehabilitarlo lo aprovechamos. Mi padre, que era muy enciclopédico, además de la formación de dirigentes y la defensa del libre mercado, quiso que la fundación prestara atención a la Historia. Era una disciplina que le apasionaba porque decía que a él le había ayudado mucho a la hora de tomar decisiones importantes y a no repetir errores. Por eso la fundación también tiene programas que fomentan el conocimiento y la investigación de los grandes hitos de la Historia de España.

En el auditorio hay escrita una frase que a él le gustaba mucho y que recuerda la obligación que tenemos todos de transmitir el conocimiento a las siguientes generaciones.

El propósito del fundador era proveer a las nuevas generaciones de líderes y dirigentes de un referente para el debate para ampliar su formación y mejorar su toma de decisiones. Puede sonar demasiado ambicioso pero él era un hombre muy realista. Estaba convencido de que las personas con capaci-

dad de dirigir y que toman decisiones que afectan a muchos colectivos necesitan una formación lo más amplia posible. No sólo estrictamente de su negocio, sino también de cómo está el mundo en la política, la economía, la actualidad, la historia... Quería fomentar un debate continuo, porque con lo deprisa que cambia el mundo veía necesario un foro donde estas personas pudieran acudir a formarse, mejorar y debatir. En la fundación se imparten conferencias magistrales de grandes personalidades, pero también organizamos programas de formación más específicos para ingenieros, altos funcionarios, dirigentes empresariales y del tercer sector, jueces, profesores universitarios, cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado, etc... Y todo es vivo y se va ramificando. El fin siempre es el intercambio de ideas para contribuir con nuestro granito de arena a la ampliación del conocimiento.

¿Cómo lograron que el primer ponente fuera Bill Clinton?

Nos ayudó el embajador de los Estados Unidos en España. Aquélla era la primera conferencia que Clinton daba en el extranjero nada más dejar de ser presidente de EE.UU. Aún me pongo nerviosa recordando el intenso trabajo previo pensando y repasando cada detalle para que todo saliera bien. Al final fue un éxito, atrajo muchísima gente y que aquél fuera el primer acto le dio mucho prestigio a la fundación. No podíamos haber empezado mejor; ese acto inaugural nos puso en el mapa cuando aún no nos conocía nadie. Afortunadamente, ahora todo es más fácil que entonces. Como todos los años mandamos becarios a Estados Unidos, ellos mismos corresponden al esfuerzo de la fundación en su formación ayudándonos a atraer a las grandes personalidades de sus universidades de destino. Hay premios Nobel que han venido a dar una conferencia de manera altruista gracias a que alguno de nuestros becarios se ha convertido en su mano derecha y se lo ha pe-

dido. Estos estudiantes brillantes son los mejores embajadores de la fundación. Se ha ido creando, en parte gracias a ellos, una red muy potente de atracción que tiene mucho valor para nosotros en el entorno académico internacional. Ahora en vez de tener que tratar de convencer a los ponentes de que vengan, a menudo somos nosotros quienes tenemos que seleccionar propuestas.

¿Cuál es de todos el proyecto del que más orgullosa se siente?

Nuestras becas han permitido a más de 300 jóvenes españoles con gran talento formarse en los mejores centros universitarios y de investigación del mundo. Y es muy estimulante saber que, gracias a esta formación, están creando empresas y generando puestos de trabajo. Mantenemos con ellos mucho contacto, nos visitan en la fundación y se sienten muy agradecidos por la oportunidad que cambió sus vidas. Y es muy bonito cómo nos siguen sorprendiendo. Hace poco uno de estos jóvenes, Chema Fernández, que fue a estudiar al MIT, tras conseguir un contrato en la propia universidad ¡renunció a la beca! Le contrataron para desarrollar una metodología de financiación de la investigación contra el cáncer, que luego fue publicada en la revista *Nature*. La noticia fue contraportada del *Financial Times*. Claro, aquí todos la leímos con orgullo. Somos como una familia que presume de lo bien que les va a sus chicos.

Las becas de formación que ofrece la fundación están directamente encaminadas a detectar a los líderes del mañana. Nos permiten ofrecer a estos jóvenes brillantes igualdad de oportunidades, para que aquellos que tengan los méritos y la capacidad necesaria puedan ir a formarse en los mejores centros del mundo al margen de sus recursos económicos.

Nos llegan alrededor de 250 solicitudes todos los años para unas 10 becas. Hay muchos candidatos muy buenos y siempre es difícil decidir, pero intentamos hacer una selección muy

rigurosa. Hacemos entrevistas personales a unos 30 preseleccionados para, además del currículum, conocer en profundidad su proyecto y su compromiso con la sociedad. En el formulario que hay que rellenar, que es muy exhaustivo, buscamos gente que tenga también cualidades para el liderazgo y, sobre todo, para ser un líder generoso y solidario con la sociedad. A lo mejor en España no ha habido tradicionalmente mucha cultura de voluntariado, pero nosotros valoramos mucho en los expedientes que nos llegan alguna prueba de ese compromiso por contribuir de algún modo a la comunidad. Creemos que la vocación de servicio es uno de los rasgos que ha de tener un líder nato.

Todos nuestros becados son personas muy brillantes y logran excelentes resultados. Muchos no vuelven inmediatamente y es una pena porque nos gustaría que contribuyeran con sus conocimientos a mejorar la sociedad española. Pero tampoco se lo podemos exigir. Porque si les estamos dando alas no es para cortárselas. Así que, además de mandar fuera talento joven, también intentamos atraer talento sénior a España. Buscamos profesores españoles que estén en universidades extranjeras para ofrecerles la posibilidad de venir a España, complementando su salario para que les resulte atractivo volver a enseñar durante un tiempo en alguna universidad española.

Mi padre era muy dado a promover los programas dirigidos a profesores, porque decía que tienen un enorme efecto multiplicador de los recursos. Como cada profesor transmite sus conocimientos a muchos alumnos, si ayudas a la formación de profesores repercutes de manera capilar en una mejor educación de miles de alumnos. Es también un modo de hacer más con menos recursos. Tratamos de detectar las carencias donde realmente podemos marcar la diferencia y ayudar a la actividad pública de educar.

Además de las becas, la fundación también atiende la investigación...

Patrocinamos numerosos programas de investigación en temas muy variados, pero todos enfocados a campos del saber que deben ser relevantes entre aquellos que toman las decisiones en la sociedad, como la economía y la política, el derecho y la justicia, los medios de comunicación, la gestión pública, las relaciones internacionales o la enseñanza. De hecho, hay un debate abierto en el seno de la fundación acerca de la conveniencia de destinar más fondos a investigación (en campos como el biomédico y las neurociencias, por ejemplo) en vez de tantos fondos a becas, que es un campo que en España está más atendido por otros organismos. Investigar es más caro y encontrar financiación es más difícil. Podría argumentarse que las becas benefician directamente a individuos de manera más cortoplacista, que tal vez podrían pedir para ello préstamos personales. ¿Tiene entonces más sentido destinar los fondos a financiar investigaciones que tienen más difícil lograr esa dotación? El debate siempre está abierto. Pero las becas para estudios de posgrado siguen estando en el centro de nuestra actividad. Tratamos de buscar un equilibrio entre ambas visiones buscando el modo de ser fieles a nuestra misión en la sociedad. Y apostamos por las personas. El debate interno nos empuja a mejorar continuamente.

¿Qué otras iniciativas promueve la fundación?

Estamos potenciando mucho los programas de formación para el emprendimiento. Con la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento, apoyamos a las incubadoras de proyectos empresariales y colaboramos en las iniciativas que premian a jóvenes emprendedores. Un ejemplo muy bonito es el certamen *Soñar hoy para emprender mañana* que se celebra en colegios de la Comunidad de Madrid para que los jóvenes desarrollen sus pro-

pías ideas de posibles empresas. Ser emprendedor es tener un sueño y muchas veces no nos damos cuenta de que lo que nos rodea es fruto de una idea que alguien tuvo en algún momento y que se ha atrevido a poner en marcha.

Queremos transmitir a los jóvenes que mañana ellos también pueden tener esas ideas innovadoras y ser emprendedores. De hecho, los proyectos que crean los chavales son muy imaginativos. Tienen que pensar en algo que no se le haya ocurrido a nadie antes y algunos dan con ideas fantásticas. Tenemos que quitarnos de la cabeza el miedo al ridículo y el temor de que si nadie lo ha hecho antes es porque es una tontería. Hay que decirles a los jóvenes que si desde pequeños aprenden a vivir con los ojos bien abiertos, buscando una idea con la que cambiar el mundo, ellos también pueden desarrollar un proyecto exitoso. Porque a lo mejor si algo no se ha hecho es porque no se le había ocurrido a nadie antes y ahora ese alguien eres tú.

En España no hay una cultura que reconozca socialmente al empresario. Es una pena que la imagen que dan los libros de texto, entre otros, sea la caricatura de una persona rica, egoísta y explotadora en vez de mostrar al empresario como una persona creativa, arriesgada y generosa, que crea empleo e impulsa el desarrollo de una sociedad. Desde niños, se les transmite una idea negativa, en vez de mostrarles a esa mayoría de empresarios comprometidos con el progreso que es capaz de hipotecar su casa antes de dejar de pagar una nómina.

Por eso también hemos puesto en marcha el programa *Inicia*, que acerca a gente de empresa a las aulas y está teniendo mucho éxito. Los empresarios madrileños, coordinados por la patronal madrileña CEIM, están participando encantados. Dejan su negocio una tarde para venir a la fundación, donde un pedagogo les da unas breves pautas sobre cómo comportarse en el aula para sacar lo mejor de sí mismos delante de los jóvenes. Cuando empezamos con este ciclo yo era algo es-

céptica, la verdad, porque había que pedirles que aprendieran una metodología que podía parecer un poco básica. Al principio temía que a los empresarios les pareciera una pérdida de tiempo. Pero todos tomaban notas y aceptaban dejar de ser los jefes para ser alumnos por un día. Después, a cada uno le tocaba ir a uno o varios colegios para hablar de su experiencia como empresario. Y la verdad es que funcionó muy bien. Luego me contaban que siguiendo el guión que se les dio llegaron muy bien a los chicos. La idea es que éstos descubran que sus valores son muy similares a los de los empresarios y se identifiquen con sus historias.

Hemos recibido cartas de agradecimiento de directores de varios institutos de secundaria entusiasmados con los encuentros, así que seguiremos con el programa, ya que por parte de los empresarios también hay ganas de repetir.

El último de los ejes que vertebra la fundación es la salud. ¿Por qué entraron en este campo?

Fue a raíz de que mi padre tuviera un accidente que lo dejó tetrapléjico en el año 2004. Y la verdad es que nos dio una lección magistral de vida a todos nosotros. Él, como ya he dicho antes, era un hombre tremendamente pragmático. Así que en vez de amargarse por lo que había dejado de poder hacer tras el accidente, se concentró en qué es lo que podía seguir haciendo. Para mi padre, que había sido una persona tremendamente dinámica y muy autónoma, pasar a depender de otra persona hasta para comer fue un golpe muy duro. Pero se lo tomó con una elegancia y una positividad admirables.

Igual que un joven emprendedor abriéndose camino, se preguntaba constantemente qué le faltaba para poder avanzar y qué podía hacerse por superar las barreras que le limitaban.

Fue entonces cuando decidió que la fundación dedicara parte de su actividad a investigar para mejorar la calidad de

vida de los lesionados medulares. En 2008, nos acercamos al Hospital Nacional de Paraplégicos de Toledo para ver cómo podíamos colaborar. Y junto a este hospital y la empresa Indra hemos desarrollado el proyecto TOYRA, una terapia de rehabilitación audiovisual para afectados por lesiones medulares. Gracias a esta plataforma terapéutica se permite la gestión de múltiples pacientes por parte de un reducido número de fisioterapeutas y, al mismo tiempo, facilita que se pueda hacer una gestión telemática de la evolución de cada uno de ellos.

Además de la labor investigadora, queríamos completar esta línea de trabajo con algo más enfocado a la vida diaria de los pacientes. Así que impulsamos la construcción de un gran Complejo Polideportivo en los terrenos adyacentes al hospital para facilitar el acceso al deporte de las personas con algún tipo de discapacidad, y promover su integración social. El Complejo incluye un Centro de Alto Rendimiento para deportistas paralímpicos. Es una infraestructura de primer nivel, única en Europa, en la que hemos invertido más de nueve millones de euros, que es el presupuesto de más de tres años de proyectos para la fundación. Es un proyecto de envergadura que confiamos esté operativo a finales de este año 2013.

¿Cómo se financia la fundación?

Somos una fundación independiente que vive de su propio patrimonio. Mi padre dejó a la fundación un dinero como fondo patrimonial y de la rentabilidad de ese dinero es de lo que vivimos. No quería que fuera económicamente dependiente ni de la familia ni de la empresa. Si se gestiona bien el fondo ese año habrá más recursos y si no se gestiona tan bien, ese año la fundación tendrá menos, pero lo bueno es que somos independientes. No tenemos que añadir dinero todos los años ni pedimos un euro en subvenciones. Mi padre creía en la figura del fundador como responsable de los recursos necesarios para llevar a cabo

el proyecto fundacional. De quien dependemos es de los vaivenes del mercado. Lógicamente el poder adquisitivo del fondo fundacional no es el que era hace cinco o seis años, antes de la crisis. Pero funcionamos con el mismo rigor que una empresa maneja sus presupuestos, enfrentándonos al reto de hacer más con menos, manteniendo la calidad de los programas.

Todos los lunes hay una reunión interna. Y se controla cómo va todo, tanto desde el punto de vista del gasto como del ingreso. Yo participo, controlo, pero no interfiro en la gestión porque cada uno tiene que estar en su papel. Y luego, una vez al mes, se reúne la Comisión Ejecutiva del Patronato que vigila las cuentas de manera exhaustiva. Es tentador entusiasmarse por el lado del gasto cuando haces cosas por los demás, pero hay que vigilar mucho la vía de los ingresos. Y no es que no tengamos corazón ni pasión. Todo lo contrario. Es porque creemos verdaderamente en lo que hacemos que queremos que sea lo más sostenible posible.

Tenemos tres millones de euros de presupuesto anual para proyectos mientras otras organizaciones con las que nos comparan tienen 20 veces más. Eso sí, ponemos gran empeño en aprovechar al máximo todos los recursos. Mi padre era tan consciente de nuestras limitaciones que desde el primer momento puso mucho empeño en garantizar la buena gestión de los fondos y la claridad de los objetivos.

Coincidiendo con la crisis, hemos pedido a los becarios que colaboren apretándose ellos también el cinturón en la medida de sus posibilidades y se han implicado en buscar el modo de ayudarnos a reducir gastos, para que podamos seguir ampliando las becas a más gente.

¿Qué le falta a la filantropía en España?

Creo que es necesario un cambio cultural en España que reconozca el papel de la sociedad civil y el valor de la filantro-

pía. Además, creo que una de las asignaturas que tenemos pendiente como país es introducir modelos empresariales de gestión en las entidades del tercer sector. Hay muy buenas intenciones en el mundo de las fundaciones, pero a veces falta profesionalidad. Mi padre decía que hay que hacer las cosas con la cabeza fría y el corazón caliente. Porque si le pones corazón y no le pones cabeza solucionarás los problemas inmediatos, pero no será una situación sostenible en el tiempo. Hay que aplicar los recursos, que siempre son escasos, a satisfacer necesidades infinitas, y hacerlo de la manera más eficiente posible. Esto lo enseñan el primer día de clase en Económicas y se me quedó grabado para siempre. Y ahora con la crisis económica es más evidente que nunca y por eso tenemos mayor responsabilidad para gestionar esos menores recursos de la mejor manera posible.

Otra tarea pendiente es aligerar la maraña burocrática y las barreras que las fundaciones a veces nos encontramos para desarrollar determinados proyectos. Pero, poco a poco, vamos trabajando en el camino de entendernos con las administraciones públicas, porque lo que todos buscamos es el interés general. También es verdad que las fundaciones tenemos que hacer autocrítica porque a veces falta transparencia. Sólo el 30% de las fundaciones españolas tiene una página web y únicamente el 5% participa en redes sociales. Así que, en este sentido, también hay mucho por hacer. La Fundación Rafael del Pino ha tenido la máxima calificación en los *ranking* de transparencia y lidera en este ámbito el sector fundacional español. Si hacemos un esfuerzo para comunicar mejor el trabajo que llevamos a cabo las fundaciones, también las administraciones tenderán más a vernos como una ayuda y no como una competencia o incluso un estorbo. Hay lugares a los que no llegan los servicios sociales pero donde las fundaciones tenemos mucho que aportar, y de hecho aportamos, porque somos más

ágiles para adaptarnos más rápidamente y detectar necesidades específicas.

Desde la Ley de Fundaciones de 1994 se han creado más de 9.000 fundaciones en España. Este movimiento filantrópico es importante y está latente en la sociedad. Pero la colaboración público-privada no siempre es bien entendida. Es una pena que haya algunos poderes públicos que aún desconfíen de la labor de las fundaciones. Una muestra evidente de ello es la inexistencia de incentivos fiscales al mecenazgo similares a los de otros países desarrollados. Si se hicieran con el rigor suficiente las cuentas del ahorro que supone al Estado el trabajo de las fundaciones saldrían datos muy positivos que justificarían otorgar mayores incentivos fiscales para estimular esta labor.

¿Y qué ve cuando mira al futuro?

Veo toda la gente a la que podemos seguir ayudando a financiar sus sueños de futuro. Es la mejor de las gratificaciones. Todavía no estamos pensando en el relevo generacional pero pronto se implicarán los más jóvenes de la familia. Lo bueno es que en estos 12 años hemos profesionalizado totalmente la gestión de la fundación. Y tanto el Patronato como la figura del director general garantizan su andadura a largo plazo. Aunque a mí me gusta venir todos los días a trabajar y estoy muy encima de los proyectos porque creo en lo que hacemos, lo cierto es que la fundación estaría preparada para funcionar más allá de los personalismos, incluyendo el presidente. Ésa era la idea de mi padre, que quería dejar a la sociedad un legado útil y duradero.